

# PROCJENA POTENCIJALA RASTA PODUZEĆA

---

Grgić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:739392>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Petra Grgić

## **PROCJENA POTENCIJALA RASTA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Petra Grgić

## **PROCJENA POTENCIJALA RASTA PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Petra Grgić**

JMBAG:0010221906

e-mail: svoja.petra@gmail.com

Mentor: Prof. dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2023.

Josipa Juraj Strossmayer University of Osijeku

Faculty of Economics and Business in Osijek

University graduate study Entrepreneurial management and entrepreneurship


Petra Grgić

## **EVALUATING THE POTENTIAL OF BUSINESS GROWTH**

Master thesis

Osijek, September 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:**

Petra Grgić

**JMBAG:** 0010221906

**OIB:** 20056921408

**e-mail za kontakt:** svoja.petra@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Procjena potencijala rasta poduzeća

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 26. rujna 2023. godine

Potpis

Petra Grgić

# PROCJENA POTENCIJALA RASTA PODUZEĆA

## SAŽETAK

Rastuća poduzeća neophodna su za gospodarski razvoj svake zemlje. Rastuća poduzeća ne samo da stvaraju nova radna mjesta, već i doprinose inovacijama i tehnološkom napretku. Rast poduzeća posebno je važan u zemljama u razvoju gdje je nezaposlenost visoka i gdje je prisutno siromaštvo. U tom kontekstu, model Allana Gibba za određivanje potencijala rasta poduzeća koristan je alat za poduzetnike i investitore za procjenu potencijala poduzeća za budući rast. Model Allana Gibba temelji se na četiri ključne analize: analiza performanse poduzeća, analiza potencijala za rast, analiza planiranih projekata i analiza strategije i vizije poduzeća. Analiza performanse odnosi se na analizu performanse na tržištu, proizvodnji i financijsku analizu poslovanja poduzeća u kojoj se primjenjuju različiti alati za analizu trenutne situacije, u kojoj poduzeće posluje. Analiza potencijala za rast promatra se kroz osnovicu ideja, osnovicu iskustva, osnovicu kontrole, osnovicu liderstva i osnovicu resursa. Analiza planiranih projekata provodi se kroz promatranje novih projekata, tržišta i klijenata, organizacije i resursa, zaposlenike i fizičke resurse. Analiza strategije i vizije uključuje ocjenu strateške svjesnosti poduzeća, te uključuje razumijevanje stakeholdera, benchmarking analizu konkurencije, SWOT analizu, „što ako scenarije“ i dr. Prva razina analize (analiza performanse) važna je jer je za analizu cjelovite performanse poduzeća i donošenje odluke o budućnosti (potencijalu za rast) važno analizirati i prošlu i sadašnju performansu poduzeća na tržištu, u proizvodnji i u financijama. Druga razina analize (analiza potencijala za rast) također je važna jer pruža detaljan uvid u potencijale za rast poduzeća kao što su kapacitet za istraživanje i razvoj, stupanj razvijenosti ideja, resurse poduzeća, i druge važne faktore u poslovanju poduzeća. Treća razina analize (strateška svjesnost i planirani projekti) važna je zbog utvrđivanja strateške svjesnosti poduzeća koja se odnosi na svijest o trendovima u okruženju i njegovom utjecaju na poslovanje poduzeća, posjedovanje vizije, postavljanje ciljeva te definiranje strategija za njihovu realizaciju kao i uz sposobnost zaposlenika i menadžmenta za realizaciju planiranih projekata. Model Allana Gibba koristan je jer pruža sveobuhvatan okvir za procjenu potencijala rasta poduzeća te daje dobru osnovu za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Analizirajući poduzeće kroz ove tri analize, poduzetnici i investitori mogu prepoznati snage i slabosti poduzeća i donijeti odluke kako razvijati poduzeće. U ovom radu navedeni model procjene potencijala rasta poduzeća primijenio se na

primjeru poduzeća CircuitMess. CircuitMess je inovativno i dinamično malo poduzeće u području obrazovne tehnologije koja se bavi razvojem hardvera i softvera otvorenog koda. Njihovi proizvodi, koji uključuju MAKERphone i Ringo DIY mobilni telefon, stekli su značajna priznanja i pohvale za njihov "hands on" pristup obrazovanju o elektronici. Kako interes za STEM obrazovanje i kulturu stvaranja proizvoda nastavlja rasti, CircuitMess se čini zanimljivim primjerom za procjenu potencijala rasta.

Ključne riječi: rastuća poduzeća, procjena potencijala rasta, STEM

# **ASSESSMENT OF THE POTENTIAL GROWTH OF THE COMPANY**

## **ABSTRACT**

Growing businesses are essential for the economic development of any country. Growing companies not only create new jobs but also contribute to innovation and technological progress. Business growth is especially important in developing countries where unemployment is high and poverty is present. In this context, Allan Gibb's model for determining a company's growth potential is a useful tool for entrepreneurs and investors to assess a company's potential for future growth. Allan Gibb's model is based on four key analyses: analysis of company performance, analysis of potential for growth, analysis of planned projects, and analysis of company strategy and vision. Performance analysis refers to performance analysis on the market, production, and financial analysis of the company's operations, in which various tools are applied to analyze the current situation in which the company operates. Analysis of growth potential is viewed through the idea base, experience base, control base, leadership base, and resource base. The analysis of planned projects is carried out through the observation of new projects, markets and clients, organizations and resources, employees, and physical resources. The analysis of strategy and vision includes the assessment of the company's strategic awareness, and includes stakeholder understanding, benchmarking competition analysis, SWOT analysis, "what if scenarios", etc. The first level of analysis (performance analysis) is important because it is for analyzing the complete performance of the company and making a decision on the future (growth potential) it is important to analyze the past and present performance of the company on the market, in production and finance. The second level of analysis (growth potential analysis) is also important because it provides detailed insight into the company's growth potential, such as research and development capacity, degree of development of ideas, company resources, and other important factors in the company's operations. The third level of analysis (strategic awareness and planned projects) is important for determining the company's strategic awareness, which refers to the awareness of trends in the environment and their impact on the company's operations, having a vision, setting goals and defining strategies for their realization, as well as the ability of employees and management for the realization of planned projects. Allan Gibb's model is useful because it provides a comprehensive framework for assessing a company's growth potential and provides a good basis for making quality business decisions. By analyzing the company through these three analyses, entrepreneurs and investors can recognize the strengths and weaknesses of the company and make decisions on



how to develop the company. In this paper, the mentioned model for assessing the company's growth potential was applied to the example of the company CircuitMess. CircuitMess is an innovative and dynamic educational technology small business developing open-source hardware and software. Their products, which include the MAKERphone and the Ringo DIY mobile phone, have garnered significant recognition and praise for their hands-on approach to electronics education. As interest in STEM education and the culture of product creation continues to grow, CircuitMess seems like an interesting example to gauge growth potential.

Keywords: growing companies, assessment of growth potential, STEM

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	3
2.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	3
2.2. Metode Istraživanja .....	3
3. Rast poduzeća.....	4
3.1. Izazovi rasta.....	7
3.2. Priprema poduzeća za rast.....	10
3.3. Zašto su rastuća poduzeća važna? .....	12
4. Mjerenje potencijala rasta .....	14
4.1. Gibbov model rasta .....	17
5. Procjena potencijala rasta na primjeru poduzeća CircuitMess d.o.o. ....	21
5.1. Postojeće performanse poduzeća CircuitMess d.o.o. ....	23
5.2. Potencijal za rast poduzeća CircuitMess d.o.o. ....	29
5.3. Plan rasta poduzeća CircuitMess d.o.o. ....	33
6. Rasprava .....	34
Zaključak.....	36
Literatura .....	37
Popis slika i tablica.....	42

## 1. Uvod

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, rast poduzeća ima ključnu ulogu u oblikovanju ekonomskog prosperiteta države (industrijski rast, rast zaposlenosti, tehnološki razvoj itd.). Sposobnost poduzeća da prošire svoje poslovanje, povećaju tržišni udio i potaknu inovacije ključna je za njihovu dugoročnu održivost i uspjeh. Ovaj diplomski rad ima za cilj istražiti važnost rastućih poduzeća i pružiti sveobuhvatan okvir za mjerenje potencijala rasta određenog poduzeća. Rastuća poduzeća pokretači su gospodarskog rasta kroz otvaranje novih radnih mjesta, poticanja inovativnosti, tehnološkog napretka, izvoza itd. Rastom i širenjem svog poslovanja ova poduzeća direktno potiču ulaganja domaćih i stranih investitora, povećavaju produktivnost i doprinose ukupnom bruto domaćem proizvodu (BDP). Rastom i širenjem poslovanja ova poduzeća otvaraju nova radna mjesta, smanjujući stope nezaposlenosti i poboljšavajući cjelokupno tržište rada. Poticanjem inovacija, rastuća poduzeća potiču tehnološki razvoj i pomiču granice onoga što je moguće u različitim industrijama. Procjena potencijala rasta poduzeća složen je zadatak koji zahtijeva razmatranje različitih čimbenika. Nekoliko ključnih pokazatelja može se koristiti za mjerenje potencijala rasta određenog poduzeća. Jedni od temeljnih pokazatelja i indikatora potencijala za rast poduzeća su financijski podaci i pokazatelji. Analiza financijske metrike kao što su prihod, profitabilnost i povrat ulaganja pružaju uvide u sposobnost poduzeća da generira održivi rast. Analiza povijesnog financijskog učinka poduzeća i njegova usporedba s referentnim vrijednostima industrije može pomoći u prepoznavanju obrazaca rasta i trendova. Druga je analiza tržišne performace poduzeća koja je također vrlo važna za razumijevanje potencijala rasta poduzeća. Čimbenici poput veličine tržišta, tržišnog udjela, potražnje kupaca, analiza konkurencije pružaju vrijedne informacije o konkurentskom pozicioniranju poduzeća i njegovoj sposobnosti da osvoji veći tržišni udio. Osim toga, analiza konkurentnosti i trendova u industriji pomaže u prepoznavanju prilika za rast i potencijalnih prepreka koje mogu utjecati na širenje poduzeća. Treća grupa pokazatelja procjene potencijala rasta odnosi se na procjenu internih sposobnosti i resursa poduzeća i također im važnu ulogu u određivanju potencijala rasta poduzeća. Ocjenjivanje aspekata kao što su ljudski kapital, tehnološka infrastruktura, operativna učinkovitost te sposobnosti istraživanja i razvoja daje uvid u sposobnost poduzeća da inovira i prilagodi se promjenjivim tržišnim uvjetima. Analiza ovih unutarnjih čimbenika omogućuje sveobuhvatno razumijevanje snaga i slabosti poduzeća, na temelju čega se donose odluke o strategijama rasta poduzeća. Odluka o strategijama rasta i mogućnosti rasta poduzeća posljedica je i ovisi i o vanjskom okruženju i regulatornim čimbenicima. Čimbenici

kao što su vladine politike, industrijski propisi i geopolitička dinamika utječu na mogućnosti poduzeća za rastom i širenjem poslovanja. Razumijevanje ovih vanjskih čimbenika pomaže u predviđanju potencijalnih rizika i izazova koji mogu utjecati na putanju rasta poduzeća. Rast poduzeća ima veliku važnost u pokretanju gospodarskog razvoja, otvaranju radnih mjesta i tehnološkom napretku. Za procjenu potencijala rasta određenog poduzeća potrebna je sveobuhvatna procjena, uzimajući u obzir financijsku metriku, analizu tržišta, interne sposobnosti i vanjsko okruženje. Ovaj diplomski rad daje sustavni okvir za procjenu potencijala rasta poduzeća koji pomaže poduzećima i investitorima u donošenju odluka temeljenih na informacijama i činjenicama vezano uz rast poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet ovog diplomskog rada je analiza potencijala rasta poduzeća na primjeru poduzeća Circuitmess. Cilj koji se ovim diplomskim radom nastoji ostvariti je dokazati primjenjivost Gibbovog modela<sup>1</sup> procjene potencijala rasta na praktičnom primjeru poduzeća.

### **2.2. Metode istraživanja**

U obradi ovog diplomskog rada korištene su različite znanstvene metode. Metodom deskripcije opisani su podatci o rastu poduzeća, izazovima i pripremama poduzeća za rast i modelu procjene potencijala rasta Allana Gibba. Metodom prikupljanja podataka došlo se do potrebne informacija o rastu poduzeća, važnosti rastućih poduzeća i modelu procjene potencijala rasta te do informacija o poduzeću Circuitmess poput financijskih podataka i podataka o trenutnoj performansi poduzeća. Metodom analize raščlanjeni su složeniji pojmovi na jednostavnije sastavne dijelove i elemente, a induktivnom metodom analizirani su svi podatci predstavljenih u radu i njima se došlo do općeg zaključka.

Pored navedenih istraživačkih metoda, u radu, posebno u njegovom empirijskom dijelu, su se koristili i alati i metode strateške analize poduzeće, te metode procjene potencijala rasta poduzeća A. Gibba.

---

<sup>1</sup> Profesor Alan Gibb s Durham Business School, Velika Britanija kreator je Modela za mjerenje potencijala rasta poduzeća, koji se koristi u ovom radu.

### 3. Rast poduzeća

Rast poduzeća najčešće se definira kao povećanje veličine, odnosno opsega poduzeća tijekom određenog vremenskog razdoblja. Pod povećanjem veličine poduzeća smatra se rast broja zaposlenika, tržišnog udjela, povećanje prihoda i/ili dobiti i sl. Osim kvantitativnih pokazatelja rasta, još važniji su kvalitativni pokazatelji, koji se odnose na povećanje kvaliteta proizvoda, jačanje baze znanja poduzeća, veće zadovoljstvo kupaca, bolji imidž i sl. Dugoročan rast poduzeća događa se u kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih pomaka, te tada govorimo o rastu i razvoju poduzeća, što utječe na jačanje njegove konkurentske pozicije i stvaranju održive konkurentske prednosti.

Na rast poduzeća utječe i razvojna politika poduzeća koja treba biti definirana prilikom osnivanja istoga. Prema Ruža (1989:149) razvojna politika poduzeća pod utjecajem je niza različitih faktora. Faktori koji utječu na razvojnu politiku poduzeća mogu biti vanjski (prirodni, znanstveni, društveno-ekonomski sistem, javno mišljenje i dr.) i unutarnji (veličina poduzeća, vrsta, ljudi i drugi elementi). Svaki faktor može imati pozitivan ili negativan utjecaj na razvojnu politiku poduzeća.

Kada govorimo o rastu i razvoju poduzeća, važno je razumjeti i pojam „razvojnog horizonta“, koji prema Ruža (1989:149) predstavlja okvir budućeg razvoja poduzeća, pri čemu se ekonomski razvoj nalazi na prvom mjestu. Na razvojni horizont treba se gledati kao niz svih mogućnosti za razvoj poduzeća/organizacije. Ruža (1989:150) također napominje kako je važno da poduzeće ima viziju za minimalno 5 godina unaprijed, a u nekim slučajevima čak i do 20 godina. U suvremenom smislu, razvojni horizont se odnosi na niz informacija kojima jedan poslovni subjekt, odnosno poduzeće raspolaže te na temelju istih donosi poslovne odluke optimalne za rast i razvoj poduzeća, a samim time i njegov uspjeh.

Rupčić (2022.) postavlja pitanje je li rast poduzeća doista imperativ? Rupčić definira dva moguća načina rasta poduzeća: organski (interni) rast i eksterni (anorganski) rast poduzeća.

Organski rast poduzeća odnosi se na postupno povećanje kapaciteta, prihoda, profita i tržišnog udjela poduzeća putem internog razvoja i ekspanzije. Drugim riječima, ovakav oblik rasta temelji se na postupnoj izgradnji vlastitim resursima, povećanju proizvodnih kapaciteta, te stvaranju novih proizvoda i usluga što automatski obuhvaća nova tržišta i stvara nove kupce. Prema Rupčić (2022.) organski rast poduzeća najčešće uključuje sljedeće korake:

- interna optimizacija – analiza vlastitih procesa i operacija kako bi se identificirala područja u kojima se može poboljšati učinkovitost, a smanjiti troškovi
- inovacija proizvoda/usluga
- proširenje tržišta – proširenje tržišta može se odvijati kroz širenje na nova geografska područja ili ciljne skupine kupaca
- povećanje proizvodnih kapaciteta – povećanje može uključivati kupovinu/nabavu nove opreme, ulaganje u dodatne pogone ili pak zapošljavanje novih radnika
- izgradnja brand-a i marketing – potrebna ulaganja u marketing putem oglašavanja, promocija i slično, kako bi se povećala svijest o samom brand-u te kako bi se privukli novi kupci

Eksterni rast poduzeća najčešće se odnosi na strategije rasta poduzeća koje se temelje na akvizicijama, spajanjima ili partnerstvima. Na ovaj način poduzeća ostvaruju brži, a ponekada i veći rast no što bi bio moguć organskim putem. Neki od načina eksternog rasta poduzeća su:

- akvizicije – akvizicija se može postići djelomičnim ili cjelokupnom kupnjom udjela drugog poduzeća, odnosno poslovanja. Na ovaj način stječe se mogućnost širenja na nova tržišta, stjecanje novih znanja i tehnologija, te pristup novim kupcima
- partnerstva i *join venture* – poduzeće može uspostaviti partnerstvo s drugim poduzećem ili zajedničko ulaganje kako bi se iskoristili zajednički resursi, tržišni pristup i znanja
- spajanje (*mergers*) – proces prilikom kojega se dva ili više poduzeća odlučuju za spajanje kako bi stvorili veću konkurentnost na tržištu, imali veću snagu pregovaranja i slično

Unatoč prednostima eksternog rasta poduzeća, kao npr. brži pristup tržištima, tehnologijama, povećanje konkurentske prednosti i slično, takve strategije rasta poduzeća također nose rizike od potencijalnih sukoba interesa, kulturnih razlika i slično. Kao zaključak na pitanje „je li rast poduzeća doista imperativ?“ može se zaključiti da odluka o rastu poduzeća treba biti utemeljena na temeljitoj i sveobuhvatnoj analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, te da poduzetnik može donijeti odluku o tome da se želi razvijati, ali ostati istovremeno malo poduzeće. Odnosno, poduzeće može željeti postati bolje, a ne veće. Rupčić (2022.)

Rast se može dogoditi kao posljedica unutarnjih i vanjskih aktivnosti. Prema Ruža (1989:159) rezultat unutarnjih promjena poduzeća najčešće su:

- povećanje proizvodnje – bez promjene strukture prilikom povećanja, odnosi se na povećanje obujma;
- povećanje zaposlenosti – bez promjene kvalitativne strukture zaposlenih;
- veći poslovni rezultati koji su izraženi ukupnim prihodom i dohotkom;
- povećanje proizvodnih kapaciteta – bez promjene tehnologije i uvođenja inovacija.

U svim ovim slučajevima dolazi do kvantitativnih pomaka i rasta, ali se ne događa kvalitativni razvoj poduzeća.

S druge strane, razvoj predstavlja kvalitativne promjene unutar poduzeća, odnosno prema Ruža (1989:159) kvalitativne promjene su:

- nova tehnologija s kvalitetno drugačijim sredstvima za rad;
- nova struktura proizvoda – usavršena i kvalitetnija od do sada korištene;
- izlaženje na nova tržišta i stjecanja novih kupaca
- izmijenjena struktura zaposlenih – nove tehnologije same po sebi najčešće zahtjevaju obrazovaniju pa samim time i kvalitetniju radnu snagu. U nekim slučajevima razina obrazovanja može biti jednaka kao i kod prethodnih radnika, samo prisutna u drugom području rada (npr. prilikom uvođenja potpuno novog proizvoda jednako zahtjevnog kao i već postojeći);
- nova kvaliteta uspješnosti poslovanja – akumuliranost, istraživački radovi



Sam razvoj ne mora donijeti i kvantitativno povećanje proizvodnje, zaposlenih i drugih pokazatelja rasta, ali kvalitativni pomak poduzeća (razvoj), ipak sa sobom najčešće donosi i kvantitativni rast.

### 3.1. Izazovi rasta

Poduzeća se susreću s različitim izazovima prilikom rasta, posebice ona mala i tek osnovana, a posebice ako priprema za rast nije odrađena dobro ili do kraja.

U literaturi se najčešće susreću sljedeći izazovi rasta:

- **Ograničenja resursa i financijski napor:** Rast poduzeća zahtijeva povećanje resursa, kako u smislu kapitala tako i radne snage. Greinerov model (1972.) sugerira da kako se poduzeća razvijaju, ona doživljavaju razdoblja neadekvatnosti resursa, što dovodi do financijskog stresa. Financijski stres može proizaći iz potrebe za ulaganjem u novu infrastrukturu, tehnologiju, potragu za talentima i zapošljavanjem istih te iz marketinških napora. Raspodjela resursa postaje važan faktor u balansiranju trenutnih potreba rasta i dugoročne održivosti (Hanks et al., 1993.).
- **Operativna skalabilnost:** Operativni izazovi pojavljuju se kako poduzeća doživljavaju brzi rast. Održavanje kvalitete proizvoda i usluga, učinkovitosti opskrbnog lanca i zadovoljstva kupaca tijekom skaliranja operacija složen je zadatak. Davidsson i Wiklund (2000.) ističu potrebu uravnoteženja internih procesa i struktura sa zahtjevima vanjskog tržišta. Neučinkovitosti mogu isplivati na površinu, zahtijevajući reinženjering procesa kako bi se prilagodio povećanim količinama proizvodnje bez ugrožavanja kvalitete.
- **Prodor na tržište i konkurencija:** Kako se tvrtka širi, nailazi na nova tržišta i konkurente. Greinerov model (1998.) naglašava da su faze rasta isprekidane razdobljima "revolucije" koju karakteriziraju strateški pomaci kao odgovor na pojačanu konkurenciju. Ovi prijelazi mogu predstavljati izazov tržišnom pozicioniranju tvrtke, zahtijevajući strategije za diferencijaciju proizvoda, povećanje ponude sa dodanom vrijednosti i prilagodbu evoluirajućim preferencijama potrošača.

- **Upravljanje inovacijama:** Rast poduzeća opterećuje upravljanje inovacijama zbog većeg naglaska na operativnu učinkovitost. Održavanje rasta zahtijeva stalne inovacije kako bi se iskoristile nove prilike. Wiklund i Shepherd (2003.) naglašavaju važnost balansiranja inovacija i operativne učinkovitosti. Organizacije moraju njegovati kulturu koja potiče kontinuiranu kreativnost uz učinkovito upravljanje postojećim operacijama.
- **Stjecanje i zadržavanje talenata:** Kako se poduzeća šire, potražnja za kvalificiranim stručnjacima raste. Privlačenje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika koji su u skladu s kulturom i vizijom poduzeća postaje izazov. Churchill i Lewis (1983.) naglašavaju prijelaz s poduzetničke strukture na profesionalniji model upravljanja tijekom rasta, što zahtijeva kultiviranje kompetentnog vodstvenog tima. Ovaj prijelaz može biti turbulentan jer uključuje prilagodbu novoj organizacijskoj dinamici i stilovima vodstva.

Barringer (2018.) govori o nizu izazova s kojima se poduzeća susreću tijekom rasta. Barringer (2018.) razlikuje 5 izazova s kojima se susreću rastuća poduzeća:

**1. Upravljanje novčanim tokom:** Ovaj izazov podrazumijeva učinkovito balansiranje priljeva i odljeva financijskih resursa kako se poduzeće širi. Brz rast često zahtijeva veća ulaganja u zalihe, opremu i osoblje, što može opteretiti novčane rezerve. Vješto upravljanje novčanim tokom neophodno je za osiguravanje operativnog kontinuiteta i izbjegavanje kriza likvidnosti.

**2. Održavanje organizacijske kulture:** Kako poduzeće raste, održavanje vrijednosti, normi i zajedničkih uvjerenja koja definiraju njezinu kulturu postaje sve veći izazov. Novi zaposlenici i udaljeni timovi mogu poremetiti izvornu kulturu, zahtijevajući svjesne napore za očuvanje temeljnog identiteta koji pokreće uspjeh tvrtke.

**3. Prilagodba promjenjivim tržištima:** Širenje na nova tržišta ili suočavanje s promjenama u preferencijama kupaca zahtijeva spretnost. Barringer ističe izazov usklađivanja proizvoda i usluga s rastućim zahtjevima tržišta, osiguravajući da rast ne dovede do irelevantnosti.

**4. Učinkovito skaliranje operacija:** Skaliranje uključuje povećanje proizvodnih, distribucijskih i drugih operativnih kapaciteta. Međutim, prebrzi rast bez primjerenih procesa može dovesti do neučinkovitosti, problema s kvalitetom i preopterećenih resursa. Osiguravanje skaliranja operacija ključno je za održivi rast.

**5. Balansiranje inovacije i stabilnosti:** Poduzeća se često suočavaju s dilemom održavanja svoje inovativne prednosti uz stabilizaciju procesa kako bi se osigurala pouzdana izvedba. Brze inovacije mogu dovesti do neprovjerenih proizvoda, dok pretjerana stabilnost može spriječiti prilagodljivost. Uspostavljanje prave ravnoteže ključno je za osiguranje održivog rasta.

Ovi izazovi, kako ih je opisao Barringer (2018.), zajedno naglašavaju zamršen splet prepreka s kojima se poduzeća susreću na svom putu rasta. Svaki izazov zahtijeva pomno razmatranje i strateško planiranje za uspješno navigiranje.

Unatoč svim izazovima s kojima se poduzeće može suočiti prilikom rasta poduzeća, efikasno suočavanje s izazovima i dobra priprema za rast preduvjet je za daljnje napredovanje i razvoj poduzeća.

## 3.2. Priprema poduzeća za rast

Priprema poduzeća za rast ključan je korak u osiguravanju održivog i uspješnog rasta i razvoja poduzeća.

Svako poduzeće prolazi kroz životni ciklus, koji se sastoji od pet različitih faza, a to su: faza izgradnje, faza rasta, faza diferenciranja, faza konsolidacije i faza likvidacije. Prema Škrtić&Mikić (2011) idealno bi bilo kada poduzeće dođe do zadnje faze razvoja, odnosno faze likvidacije, preusmjeri resurse i znanje na ponovnu fazu izgradnje što ciklus razvoja poduzeća čini kružnim procesom. Svaka faza rasta poduzeća ima svoje specifične značajke u organizaciji poduzeća, njegovom rukovođenju i načinu rada. Svaka faza zahtjeva različita znanja, pa samim time i različiti stil menadžmenta (Ožanić, M., 2011.)

Faze životnog ciklusa tvrtke predstavljaju različite faze kroz koje organizacije prolaze dok se razvijaju. (Adizes, 1988.) kategorizira ove faze u osam ključnih faza, a svaku karakteriziraju specifični izazovi i menadžerski imperativi:

**Udvaranje:** Početna faza obilježena formiranjem organizacije i uspostavljanjem njezinih temeljnih ideja i vrijednosti.

**Djetinjstvo:** Faza brzog rasta, gdje su poduzetničko vodstvo i prilagodljivost ključni za prevladavanje neizvjesnosti.

**Go-Go:** Faza ubrzanog širenja koja zahtjeva inovacije, preuzimanje rizika i učinkovitu raspodjelu resursa.

**Adolescencija:** Pojava formalnih struktura i sustava, praćena rastućom složenošću i potencijalnom borbom za moć.

**Prime time:** Faza stabilnosti i konsolidacije, gdje strateško planiranje, učinkovitost i operativna izvrsnost postaju najvažniji.

**Stabilnost:** karakterizira fokus na optimizaciju, održavanje temeljnih vrijednosti i upravljanje potencijalnim samozadovoljstvom.

**Aristokracija:** faza u kojoj birokracija i hijerarhija mogu nastupiti, zahtijevajući ravnotežu između stabilnosti i prilagodljivosti.

**Rana birokracija:** Faza potencijalnog pada zbog nedostatka inovacija, zahtijeva strategije revitalizacije kako bi se izbjegla stagnacija.

Svaka od ovih faza nudi različite izazove i prilike, oblikujući putanju organizacije i utječući na strategije potrebne za njezinu uspješnu navigaciju kroz životni ciklus. (Adizes, 1988.)

Jedno od temeljnih načela koje zagovara Peter Drucker je značaj proaktivnog planiranja. U svom temeljnom djelu "The Practice of Management", Drucker (1954.) naglašava važnost analize unutarnjih snaga, tržišnih trendova i konkurentskih snaga. Ovaj proaktivni pristup uključuje formuliranje jasnih strateških ciljeva, razvoj djelotvornih planova i usklađivanje cijele organizacije prema održivom rastu.

S druge strane djelo Clayтона Christensena iz 1987. godine, "The Innovator's Dilemma", značajno je oblikovalo mišljenja o ulozi inovacije u pripremi poduzeća za rast. Christensen tvrdi da se poduzeća u pripremi za rast često bore s inovacijama zbog fiksacije na postojeće poslovne modele, što ih čini ranjivima na disruptivne tehnologije. Poduzeća koje teže rastu moraju poticati kulturu inovacija, izdvajati resurse za istraživanje i razvoj i pokazati prilagodljivost u odnosu na dinamiku tržišta koja se razvija (Christensen, 1987.).

Možemo reći kako je najvažnija priprema poduzeća za rast određivanje adekvatne strategije rasta za poduzeće, koja će osigurati realizaciju postavljenih ciljeva. Nakon što se odredi strategija rasta, važno je suočiti se s potencijalnim problemima koji se mogu pojaviti u procesu rasta kao što su upravljanje odnosom s korisnicima/klijentima, promjene u kulturi poduzeća, gubitak fokusa poduzeća, inovacijski izazovi ili operativni izazovi.

### 3.3. Zašto su rastuća poduzeća važna?

U svakom gospodarstvu rastuća poduzeća imaju važnu ulogu u oblikovanju razvoja tog gospodarstva. Takva poduzeća pridonose gospodarskom rastu, otvaranju novih radnih mjesta, tehnološkom napretku i inovacijama. Rastuća poduzeća ključni su pokretači gospodarskog rasta u svakoj zemlji. GEM<sup>2</sup> izvješće također naglašava ulogu i važnost rastućih poduzeća za gospodarski rast. Prema GEM-u, kriteriji za identificiranje rastućih poduzeća su inovativnost proizvoda i tehnologije, potencijal novog zapošljavanja, te izloženost konkurenciji na domaćem i međunarodnom tržištu (GEM, 2022.). Prema izvješću GEM-a rastuća poduzeća odgovorna su za stvaranje značajnog dijela novih radnih mjesta u gospodarstvima, pridonoseći do 70% rasta zaposlenosti (GEM, 2021.). Kako rastuća poduzeća proširuju svoje poslovanje i doseg, potrebna im je povećana radna snaga kako bi zadovoljila sve veće zahtjeve. Sukladno tome, izvješće o malim i srednjim poduzećima naglašava doprinos rastućih malih i srednjih poduzeća u stvaranju radnih mjesta u svim sektorima. Mala i srednja poduzeća, uključujući mikropoduzeća, zajedno doprinose više od 60% ukupne zaposlenosti u mnogim gospodarstvima (SME report, 2020.).

Izvješće GEM-a naglašava sklonost rastućih poduzeća da više ulažu u istraživanje i razvoj, što dovodi do inovacija unutar njihovih industrija. Izvješće GEM-a otkriva da rastuća poduzeća izdvajaju veći udio svojih prihoda za aktivnosti istraživanja i razvoja u usporedbi s ostalim poduzećima (GEM, 2021.). Njihovo uvođenje novih proizvoda, usluga i procesa ne samo da povećava konkurentnost, već i katalizira povećanje produktivnosti. Izvješće o malim i srednjim poduzećima odražava ovu perspektivu, naglašavajući sklonost rastućih malih i srednjih poduzeća da usvoje inovativne prakse, čime se pridonosi sektorskom napretku i širenju tehnologije. Otprilike 35% rastućih malih i srednjih poduzeća izvijestilo je o usvajanju novih tehnologija i inovativnih pristupa, dodatno pokrećući krivulju usvajanja inovacija u svim industrijama (SME report, 2020.).

Širenje rastućih poduzeća usko je povezano s promicanjem gospodarskog rasta i trgovine. GEM izvješće naglašava značajan doprinos ovih poduzeća rastu bruto domaćeg proizvoda (BDP), ilustrirajući njihovu ulogu u poticanju sveukupne gospodarske ekspanzije. Utvrđeno je da rastuća poduzeća značajno doprinose rastu BDP-a, s njihovim godišnjim stopama rasta koje često nadmašuju one ostalih poduzeća (GEM, 2021.). Nadalje, izvješće o malim i

---

<sup>2</sup> GEM – Global Entrepreneurship Monitor, najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu

srednjim poduzećima naglašava ulogu rastućih malih i srednjih poduzeća u povećanju rasta izvoza, čime se jača međunarodna trgovina i platna bilanca. Mala i srednja poduzeća uključena na međunarodna tržišta čine značajan udio u ukupnom izvozu u mnogim gospodarstvima, potičući diverzifikaciju izvoza (SME report, 2020.).

Rastuća poduzeća, posebice mala i srednja poduzeća, imaju izražen utjecaj na lokalni razvoj. Izvješće malih i srednjih poduzeća naglašava njihovu sposobnost poticanja gospodarske aktivnosti unutar lokalnih opskrbnih lanaca, katalizirajući tako gospodarski napredak u okolnim zajednicama. Mala i srednja poduzeća, svojom međusobnom povezanošću s lokalnim dobavljačima i partnerima, doprinose stvaranju približno 50% ukupne dodane vrijednosti u nekim sektorima (SME report, 2020.).

## 4. Mjerenje potencijala rasta

Mjerenje potencijala rasta poduzeća kompleksan je proces koji uključuje analizu različitih elemenata i faktora unutar i izvan poduzeća. Ukoliko poduzeće u ranoj fazi razvoja prepozna kako postoji potencijal za rast, veća je vjerojatnost da će se rast zaista realizirati.<sup>3</sup> S druge strane, ako poduzeće ima nizak potencijal za rast, ali velike ambicije za rastom, mogu se poduzeti određene aktivnosti koje će povećati sam potencijal poduzeća. Važno je znati kako se rast poduzeća ne događa slučajno, on uvelike ima veze s karakteristikama poduzeća, strategijama koje će provoditi, kao i odlukama i aktivnostima koje dovode do istoga (Durham University 1990).

Uvriježeni pristup mjerenju potencijala rasta poduzeća je kroz kvantitativne metrike koje bilježe financijsku izvedbu i tržišnu poziciju poduzeća. Kaplanov i Nortonov “*Balanced Scorecard*” iz 1992. godine nudi holističku perspektivu uzimajući u obzir financijske, korisničke, interne procese te perspektive učenja i rasta. Prema Kaplanovu i Nortonovu (1992) financijska metrika sama po sebi ne obuhvaća potencijal rasta te oni naglašavaju važnost nefinancijskih pokazatelja, kao što su zadovoljstvo korisnika i inovacija. Nematerijalna imovina poput intelektualnog kapitala i vrijednosti robne marke ima važnu ulogu u potencijalu rasta poduzeća i doprinosi inovacijama, diferencijaciji i konkurentskoj prednosti.

Istraživači su predložili okvire koji dublje zadiru u razumijevanje temeljnih odrednica potencijala rasta poduzeća. *Resource-Based View (RBV)*, koji je predstavio Wernerfelt (1984.), tvrdi da su jedinstveni resursi i sposobnosti tvrtke ključni pokretači održive konkurentске prednosti i rasta. Barney je proširio ovaj koncept, naglašavajući da nisu svi resursi jednako vrijedni; oni koji su rijetki, neponovljivi, nezamjenjivi i iskoristivi značajno doprinose potencijalu rasta poduzeća (Barney, J., 1991.).

S druge strane, *Market-Based View (MBV)* tvrdi da vanjski tržišni uvjeti i dinamika industrije značajno utječu na izgled za rast poduzeća (Day, 1994.). Porterov model pet sila, “kamen temeljac” MBV-a, identificira čimbenike kao što su moć dobavljača, moć kupaca, prijetnja od supstituta, prijetnja od novih sudionika i rivalstvo u industriji kao odrednice potencijala rasta

---

<sup>3</sup> Nastavni materijal; dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2014/06/Letak\\_Modeli-za-rast.pdf](http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2014/06/Letak_Modeli-za-rast.pdf) (pristupljeno 04.06.2023.)



tvrtke (Porter, 1980.). Ova perspektiva naglašava važnost strateškog pozicioniranja unutar konkurentskog okruženja.

Autori su također osmislili metodologije koje operacionaliziraju procjenu potencijala rasta. Ansoffova matrica, koju je formulirao Igor Ansoff (1957.), predstavlja četiri moguće putanje rasta – prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija. Ova matrica pomaže u kategorizaciji potencijala rasta tvrtke na temelju njezinih trenutnih proizvoda i tržišta, nudeći strateške smjerove za širenje.

Nadalje, Strategija Plavog oceana koju su predložili Kim i Mauborgne (2005.) sugerira da neiskorištena tržišta "plavog oceana" nude znatan potencijal rasta u usporedbi s natjecanjem na pretrpanim tržištima "crvenog oceana". Ova strategija potiče poduzeća da stvore novu potražnju inovacijama.

Često korišteni alati za analizu vanjskog okruženja poduzeća i mogućnosti rasta poduzeća te odabiru strategija rasta, na temelju tih analiza su PESTEL i SWOT analiza.

PEST/LE analiza obuhvaća analiziranje utjecaja makro okoline na poduzeće i pomaže pri identifikaciji najrizičnijih čimbenika, koji utječu na rast i razvoj poduzeća, ali na koje poduzeće ne može utjecati. "Analiza općega okruženja najčešće se provodi temeljem PEST/LE modela koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. Radi se o modelu čiji naziv predstavlja akronim početnih slova glavnih dimenzija opće okoline (eng. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors.)" (Jelavić i Brkić, 2016:67)

SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. Takva analiza omogućuje shvatiti kakve su šanse organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. (Kadlec, 2013:4)

Prema Gamble et al. (2020) SWOT analiza obuhvaća dva glavna koraka:

- Donošenje zaključaka o izvršenoj analizi i identificiranje direktnog utjecaja svakog elementa na poslovanje poduzeća.
- Pretvaranje navedenih zaključaka u smjernice za kreiranje strategije poduzeća. To uključuje maksimaliziranje snaga i prilika poduzeća, minimiziranje i korigiranje slabosti poduzeća te pravodobno ograđivanje od potencijalnih prijetnji poduzeća.

Mjerenje potencijala rasta poduzeća složen je zadatak koji zahtijeva nijansirano razumijevanje unutarnjih resursa poduzeća, vanjskih tržišnih uvjeta i strateškog pozicioniranja. Kombinacija kvantitativnih metrika, okvira i metodologija pruža sveobuhvatnu perspektivu procjene potencijala rasta poduzeća. Balanced Scorecard Kaplana i Nortona pridaje važnost različitim metrikama, dok Resource-Based View i Market-Based View pridaju važnost unutarnjim i vanjskim determinantama. Ansoffova matrica i strategija Plavog oceana nude moguće strateške smjernice za rast.

Ipak, poduzeća trebaju biti svjesna kako se "potencijal rasta ne može se mjeriti samo financijskim pokazateljima; to je orkestracija jedinstvenih resursa i strateških odluka koje pokreću tvrtku prema održivom rastu" Barney (1991) . Stoga, praktičari i istraživači moraju prihvatiti višedimenzionalni pristup koji objedinjuje te različite perspektive kako bi se dobilo holističko razumijevanje potencijala rasta tvrtke. Ovo razumijevanje, zauzvrat, služi kao kompas koji vodi poduzeća prema odabiru učinkovitih strategija usmjerenih na rast.

## 4.1. „Gibbov“ model rasta

Profesor Allan Gibb<sup>4</sup> razvio je model rasta koji pokušava dati odgovore na pitanja ima li poduzeće potencijal rasta i vrednuje li istovremeno njegovo trenutno poslovanje i stanje na tržištu. Gibb smatra kako je za rast poduzeća najbolje odabrati područje koje je usko vezano za postojeću djelatnost poduzeća i koje se temelji na iskustvu i znanju koje postoji u poduzeću.

Gibbov model rasta, prikazan na sl. 2 sastoji se od navedenih faza: <sup>5</sup>

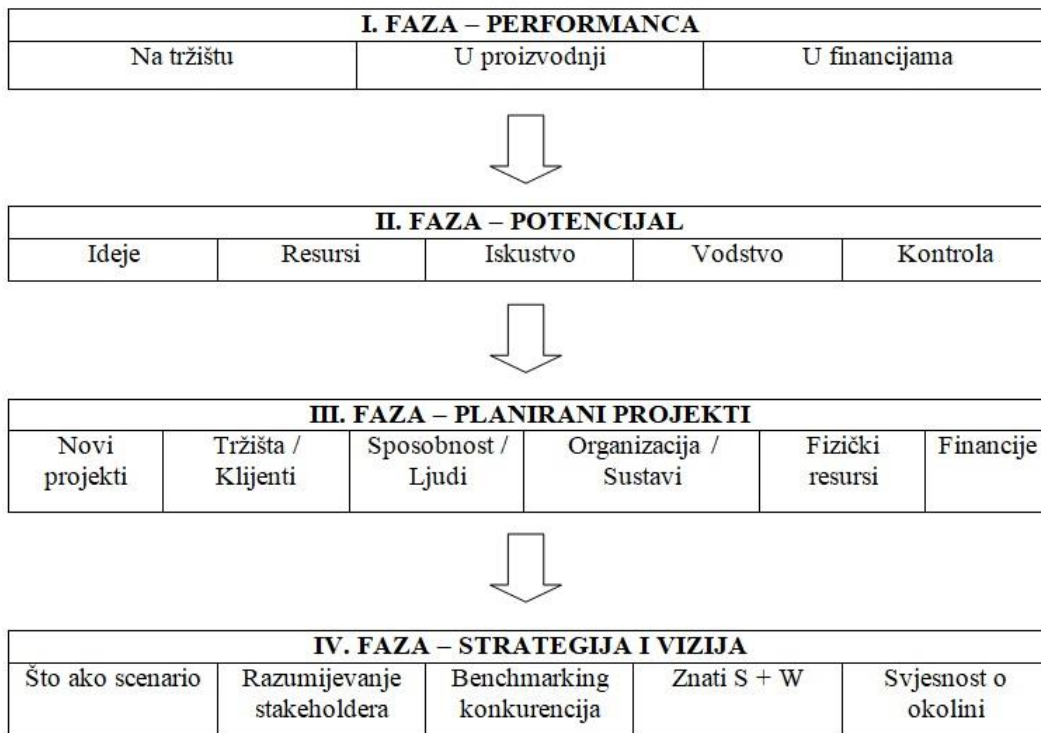
- 1. Faza – analiza performance
- 2. Faza – potencijal rasta
- 3. Faza – planirani projekti
- 4. Faza – strategija i vizija

---

<sup>4</sup> Arthur Allan Gibb OBE (1939. – 2019.), bio je britanski akademik. Bio je osnivač i bivši direktor Centra za mala poduzeća na Sveučilištu Durham, osnovanog 1971. za pružanje obuke i obrazovanja za poduzetnike, ovo je bilo prvo društveno poduzeće takve vrste u Europi. (<https://www.sieforum.co.uk/allan-gibb-legacy/>, pristupljeno 28.8.2023.)

<sup>5</sup> prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm, Ekonomski fakultet u Osijeku

**Slika 1.** Gibbov model rasta



Izvor: Nastavni materijal s kolegija „Strategije rasta malih i srednjih poduzeća“, Osijek, 2011

**1. Faza – analiza performance** bavi se sa 3 važna pitanja:<sup>6</sup>

1. Koliko dobro poslujemo na tržištu?

Uspješna poduzeća su ona, koja su u potpunosti svjesna potreba kupaca, znaju na koje od tih potreba se trebaju usredotočiti s obzirom na svoju kvalificiranost, razumiju kako se te potrebe mijenjaju, jasno identificiraju kupce koji imaju te potrebe, razumiju kako njihovi konkurenti zadovoljavaju te potrebe i gdje ih ne zadovoljavaju, dosljedno usmjeravaju prodaju i upravljaju marketing mixom kako bi klijentu naglasili prednosti svog proizvoda ili usluge u zadovoljavanju tih potreba.

<sup>6</sup> prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm, Ekonomski fakultet u Osijeku

2. Koliko dobro proizvodimo naš proizvod ili uslugu?

Ključna područja za kontrolu proizvodnog/uslužnog odjeljenja su korištenje (pogona, rada i strojeva), efikasnost (pogona, rada i strojeva), gubitak materijala i kvaliteta proizvoda i/ili usluge.

3. Kako se to odražava na našim sveukupnim financijskim i operativnim performansama?

Posao mora imati adekvatne informacije o prodaji, nabavi i troškovima. Također treba imati odgovarajuće načine identificiranja i postavljanja standarda za troškove i korištenje rada, opreme i sirovina. Navedene stavke čine informacijsku osnovicu na kojoj će biti izgrađen sustav informiranja managementa. Oslanjanje na bilancu i račun dobiti i gubitka (ili na bilo koje izvješće koje računovođe pripremaju samo jednom godišnje) kako bi se odredilo koliko dobro poduzeću ide, bilo vrlo opasno. Važnije je procijeniti koliko često poduzeće kontrolira (i razumije) mnoge od stvari koje se mogu otkriti analizom bilanci i računa dobiti i gubitka.

Rast poduzeća ovisi o njegovoj trenutnoj performanci, koja govori kako dobro poduzeće posluje na tržištu, na koji način gradi odnose s kupcima, na čemu temelji svoju konkurentsku prednost; kako organizira procese, koliko i na koji način koristi svoje kapacitete, koristi li efikasno resurse u ostvarivanju ciljeva te kakva je financijska slika poduzeća i koliko je poslovanje bazirano na zdravim financijskim osnovama.

**2. Faza – potencijal rasta** poduzeća određen je osnovicom resursa, iskustva, kontrole, ideja i vodstva.

1. Osnovica resursa određuje lakoću pomicanja sa postojeće pozicije. Postavlja se pitanje kojom lakoćom će se doći do izvora financiranja ili financijskih resursa u budućnosti, kakva je kvaliteta tehnologije koja se koristi u poslovnom procesu, ima li poduzeće svu potrebnu fizičku imovinu neophodnu za napredak, kakva je kvaliteta postojeće radne snage i koliko je snažna postojeća osnovica proizvoda ili usluga.

2. Osnovica iskustva definira širinu postojećeg iskustva s različitim tržištima i kupcima, iskustvo u razvijanju i vođenju novih proizvoda i usluga, iskustvo pribavljanju kapitala od izvora izvan poduzeća i kako se koriste vanjski oblici podrške.

3. Osnovica kontrole bavi se pitanjima o tome koliko poduzeće zna o svim aspektima svog poslovanja, kako koristi informacije koje ima u donošenju odluka i kako ohrabruje zaposlenike za što bolju performancu unutar poduzeća.

4. Osnovica ideja odgovara na pitanja koje ideje za razvoj postojećih proizvoda i/ili usluga poduzeće ima, koliko su postojeće ideje razvijene, koliko su usmjerene na potrebe sadašnjih kupaca i/ili novih potreba postojećih ili novih kupaca i postoje li planovi za eksploataciju postojećih ideja.

5. Osnovica vodstva daje odgovor na pitanja poput gdje se poduzeće vidi u budućnosti, koji su osobni ciljevi poduzetnika i kako utječu na poslovanje, koliki je utjecaj obitelji na upravljanje poslom i ostvarivanje postavljenih ciljeva, koji stil rukovođenja je primjeren razvoju poslovanja, kako se motiviraju zaposlenici i kako poduzetnik odgovara na promjene.<sup>7</sup>

**3. Faza – planirani projekti** govore koliko je poduzeće ozbiljno razmišljalo o svojoj budućnosti i putevima rasta. Ukoliko ima projekte, koji imaju jasno definirane ciljeve, potrebne resurse za njihovu realizaciju, vremenski okvir, možemo reći da ozbiljno razmišlja i zna što želi postići.

**4. Faza – strategija i vizija;** u ovoj fazi procjenjuje se koliko je poduzeće strateški svjesno i strateški vođeno. Strategije se odnose na načine kako poduzeće treba koristiti pojedine resurse da bi ostvarilo maksimalne zacrtane rezultate. Drugim riječima, može se reći kako strategija predstavlja način ostvarivanja postavljenih ciljeva. S druge strane, vizija poduzeća je opis budućeg stanja ili cilja koje poduzeće želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Ona je najčešće dugoročna i poduzeću služi kao smjernica prilikom donošenja odluka i usmjeravanja aktivnosti poduzeća. Kako bi se dokazala strateška svjesnost poduzeća potrebno je procijeniti koliko poduzeće poznaje svoje okruženje, koliko poznaje sebe (snage i slabosti), koliko jasno definira ključne dionike i kako gradi odnose s njima, te ima li odgovor na pitanje Što ako?, odnosno razmatra li različite scenarije kako bi pokazalo svoju spremnost za različite nepredviđene okolnosti.

---

<sup>7</sup> prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm, Ekonomski fakultet u Osijeku

## 5. Empirijski dio- Procjena potencijala rasta poduzeća CircuitMess d.o.o.

CircuitMess d.o.o. je hrvatsko poduzeće fokusirano na IT sektor i proizvodnju elektroničkih uređaja. Osnovano je 2017. godine, kada je osnivač i glavni direktor Albert Gajšak odlučio svoje snove pretvoriti u realnost-proizvoditi „uradi sam“ elektroničke igračke. Albert je imao samo 18 godina u trenutku kada je poduzeće osnovano. Danas, šest godina poslije, uz tim koji je dijelo istu viziju i ideju kao on i nekoliko uspješnih ulaganja, njegov *start-up* iz godine u godinu sve više raste i postaje uspješniji.<sup>8</sup> *Startup* CircuitMess je nastao nakon *crowdfunding* kampanje za MAKERbuino – uradi sam igraću konzolu. Projekt je prikupio više od 100.000 USD, a nakon njega je uslijedila i *crowdfunding* kampanja za MAKERphone u 2018, koji je prikupilo više od 300.000 USD.<sup>9</sup> Za svoj najnoviji proizvod CircuitMess Batmobile™ napravljen u suradnji s Warner Brosom u 60 dana STEM startupovci su putem *crowdfunding* kampanje prikupili više od 2,5 milijuna kuna (379,201 dolara).<sup>10</sup>

Kako i Albert sam napominje u svom predavljanju, nakon nekoliko uspješnih *crowdfunding* kampanja na Kickstarteru<sup>11</sup> i pomoći jednog od investitora, ujedno i mentora Tomislava Cara, CircuitMess bio je spreman za predavljanje tržištu. Prva igraća konzola koju je Albert predstavio tržištu bila je MakerBuino-m koju zapravo kupac sam sastavlja. Unatoč sumnjičavosti prema ideji koju planira predstaviti tržištu, uspjeh *crowdfunding* kampanje potvrdio je Albertu kako kombinacija gaming-a i edukacije zapravo čini savršenu kombinaciju.<sup>12</sup>

Danas su u CircuitMess-u zaposlene 23 mlade osobe koje rade na razvijanju različitih naprava za podučavanje u području software-a i hardware-a na jedan privlačan i zanimljiv način.<sup>13</sup> Albert i njegov tim u CircuitMess-u fokusirali su se na STEM znanstveno područje kako bi zainteresirali što veći broj ljudi, posebice djece i mladih za ovo područje.

Što je to uopće STEM? STEM je pojam koji objedinjuje znanost, tehnologiju, inženjerstvo i matematiku u jednom. U Hrvatskoj se zadnjih nekoliko godina sve učestalije provode

---

<sup>8</sup> <https://circuitmess.com/pages/about-us> (pristupljeno 07.06.2023.)

<sup>9</sup> <https://flash.hr/2020/08/circuitmess-stem-box-kickstarter-kampanja/> ( pristupljeno 18.8.2023.)

<sup>10</sup> <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/jos-jedan-uspjesan-crowdfunding-podvig-circuitmess-prikupio-2-5-milijuna-kuna-za-batmobile-140114> (pristupljeno 18.8.2023.)

<sup>11</sup> Kickstarter je američka korporacija za javnu dobrobit sa sjedištem u Brooklynu, New York, koja održava globalnu platformu za grupno financiranje usmjerenu na kreativnost. Izražena misija tvrtke je "pomoći da se kreativni projekti ožive".

<sup>12</sup> <https://nevjerojatni.hr/circuitmess-zabavna-strana-mozga/> (07.06.2023.)

<sup>13</sup> <https://nevjerojatni.hr/circuitmess-zabavna-strana-mozga/> (18.08.2023.)

kreativno tehničke radionice kako bi se popularizirala tehnička kultura poput: robotike, elektronike, modelarstva, fotografije i slično.<sup>14</sup>

CircuitMess STEM proizvodi i paketi odlični su za djecu, roditelje, kao i iskusne korisnike. Cilj CurcuitMess-a je potaknuti znatiželju prilikom istraživanja inženjerskih principa i tehnologija koje se nalaze u pozadini svakodnevnih objekata s kojima se susrećemo. Njihovi korisnici doživljavaju osjećaje ponosa i zadovoljstva prilikom rješavanja projekata koji su funkcionalni koliko i uzbudljivi. I za sam kraj, njihovi proizvodi dizajnirani su za poticanje znatiželje i osmišljavanje vlastitih proizvoda i izazova, a doprinose razvoju znanja i vještina.

Uzimajući u obzir vremena u kojima živimo i tehnologiju kojom smo okruženi, važno je znati prilagoditi se te razviti znanja i vještine koje to omogućuju. Proizvodi CurcuitMessa to upravo nude. Glavna ideja iza Albertovog start-up-a je želja za povratkom u osnovnoškolske dane i oživljavanje tehničke kulture. Ono što Albert smatra važnim dijelom obrazovanja je praktični rad, kojeg je sve manje. Uz teoriju, za razvoj odgovarajućeg (praktičnog) znanja i vještina važno je imati i iskustvo stvaranja i kreiranja. Poseban je osjećaj, kako kaže Albert, kada „slažeš nešto cijeli dan i na kraju dana to upališ i ta stvar profunkcionira“. Taj osjećaj ponosa i uzbuđenosti želi prenijeti i današnjim generacijama.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.hztk.hr/stem-program.aspx> (pristupljeno 07.06.2023.)

<sup>15</sup> <https://kaportal.net.hr/aktualno/vijesti/4129676/albert-gajsak-ima-novi-projekt-ljubav-i-interes-prema-ovome-sto-radim-probudili-su-mi-u-zajednici-tehnicke-kulture-no-iskru-je-posadio-moj-otac/> (pristupljeno 21.8.2023.)



## 5.1. Analiza postojeće performanse poduzeća CircuitMess d.o.o.

### Analiza tržišne performanse

CircuitMess dio je industrije obrazovne elektronike. Industrija obrazovne elektronike smještena je na spoju obrazovanja i tehnologije i bilježi značajan rast posljednjih godina. Proizvodi kao što je CircuitMess STEM Box primjer su nastojanja da se poboljša iskustvo učenja putem interaktivnih i praktičnih elektroničkih uređaja. Globalno *edtech* tržište procijenjeno je na oko 89,5 milijardi dolara u 2020. godini, a predviđa se da će dosegnuti preko 404 milijarde dolara do 2025. godine, sa ukupnom godišnjom stopom rasta (CAGR) od oko 35,6% od 2020. do 2025. godine. *Edtech startupi* i poduzeća privukli su značajna ulaganja. U 2020. financiranje edtecha doseglo je rekordnu razinu od oko 16,1 milijardu dolara, što je gotovo dvostruko više od ulaganja u 2019. godini.<sup>16</sup>

Trenutačno okruženje obrazovne elektronike obilježeno je porastom potražnje za inovativnim alatima koji potiču STEM obrazovanje. Integracija elektronike i tehnologije u obrazovne sustave redefinirala je način na koji se učenici bave složenim znanstvenim konceptima.

Obrazovna elektronika je revolucionirala pedagoške pristupe, omogućujući nastavnicima da se bave različitim stilovima učenja. Proizvodi kao što je STEM Box osnažuju učenike da konstruiraju i dekonstruiraju elektroničke komponente, premošćujući teorijsko znanje s praktičnom primjenom.

Zaključno, industrija obrazovne elektronike, utjelovljena proizvodima kao što je CircuitMess STEM Box, stoji na čelu modernog obrazovanja. Spajanje elektronike i pedagogije nastavlja preoblikovati način na koji se studenti bave STEM konceptima. Budući da industrija prihvaća tehnološke inovacije i pionire novih pristupa podučavanju, budućnost ima velika obećanja za unapređenje ishoda učenja.

---

<sup>16</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/12/26/the-future-of-edtech/?sh=44d13966c2f4>  
(pristupljeno 18.8.2023.)

## Proizvodna performanca poduzeća

Circuitmess-ovo sjedište nalazi se na adresi Ventilatorska Cesta 24 (Lučko). Trenutno CircuitMess broji čak 23 zaposlenika u svom razvojno-proizvodnom pogonu.<sup>17</sup> Tim čine Albert Gajšak osnivač i direktor poduzeća, nekoliko *Embedded Developera*, *Web Developera*, *Production & QA Technician*, , dva asistenta u marketingu i prodaji, stručnjak za korisničko iskustvo, asistent za logistiku i administraciju, nekoliko tehničara za proizvodnju elektronike, administrativni i financijski stručnjak i koordinator za financije i administraciju.

Prema službenoj stranici CircuitMess-a proizvodnja se izvršava u nekoliko koraka. Prvi korak proizvodnje je obaviti istraživanje koji novi proizvod bi mogao donijeti novu zabavu i znatiželju u očima najmanjih, odnosno njihovih kupaca. Svi prijedlozi raspravljaju se unutar tim koristeći *brainstorming* metodu, kako bi mogli odabrati najbolji budući proizvod, odnosno set za lansiranje na tržište. Nakon toga slijedi proizvodni proces koji uključuje stvaranje prototipa inovacije, testiranje i poboljšanja na software-u i hardware-u u slučaju potrebe. Kada je prototip u potpunosti dovršen, kreće se u proizvodnju koja ja u potpunoj kontroli unutar poduzeća. Svaki proizvod se kreira i kontrolira unutar proizvodnog procesa poduzeća u Hrvatskoj. Na taj način tim može pratiti cijeli proces i reagirati na vrijeme u slučaju potencijalnih kvarova, nedostataka i slično. Kao zadnja stavka proizvodnje slijedi manualno pakiranje također unutar ureda u Hrvatskoj te slanje svakom kupcu ili distributerima samih proizvoda. Osim inovacijskih i proizvodnih operacija koje se odvijaju unutar poduzeće, CircuitMess također ima aktivnu zajednicu s kojom komunicira putem foruma na kojemu se okupljaju edukatori širom svijeta. Kao znak zahvale, CircuitMess im nude različite popuste i dodatnu podršku kako bi mogli što bolje provoditi radionice.<sup>18</sup>

## Financijska performanca poduzeća

Početni kapital za pokretanje poslovanja, ali i za testiranje interesa tržišta, Albert Gajšak osigurao je kroz prikupljanje sredstava putem *crowdfunding* kampanje na Kickstarter platformi.

„Prvu kampanju na Kickstarteru pokrenuo je 2017. godine i to za igraču konzolu MAKERbuino i tako priskrbio svom tek osnovanom CircuitMessu 100,745 dolara. Druga kampanja uslijedila je već iduće godine za mobitel Ringo (tad MAKERphone) i bila je

---

<sup>17</sup> <https://www.vecernji.hr/techsci/circuitmess-startup-alberta-gajsaka-ostvario-je-u-godinu-dana-prihod-od-milijun-eura-traze-jos-ljudi-1558686> (pristupljeno 18.8.2023.)

<sup>18</sup> <https://nevjerojatni.hr/circuitmess-zabavna-strana-mozga/> (pristupljeno 07.06.2023.)

trostruko uspješnija, njome je prikupljeno 350,355 dolara. Pandemijskoj negativni prošle godine odlučili su prkositi kampanjom za pretplatu na STEM Box što im je donijelo 466,996 dolara. U prve tri kampanje CircuitMess je kumulativno prikupio više od 918 tisuća dolara. No, ovih je dana već premašen i milijun s obzirom na to da je najnovija kampanja za Batmobile koja je osvanula prije samo tjedan dana već blizu 200 tisuća dolara.“<sup>19</sup>

Jedan od najvećih ulagača, koji je ujedno postao i suvlasnik poduzeća je Tomislav Car. Car je prepoznao potencijal u ideji i samim time postao jedan od Albertovih mentora, koji su značajno utjecali na razvoj daljnjeg poslovanja poduzeća. Albert Gajšak je vlasnik 75% poduzeća, dok Tomislav Car ima 25% vlasništva.

CircuitMess je od 2017. godine do 2023. godine povećao broj zaposlenika sa 1 na 23 što je porast od 2200%.

Prema državnom zavodu za statistiku prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske iznosila je 938€<sup>20</sup>, a prosječna neto plaća zaposlenika u CircuitMess-u 2021. godine iznosila je 959€ što znači da je prosječna plaća u CircuitMessu 2.24% veća od prosjeka 2021. godine.

Financijska analiza poduzeća CircuitMess-a napravljena je s podacima iz poslovnog izvješća infoBIZ-a. U nastavku će biti analizirani odabrani financijski pokazatelji poduzeća CircuitMess u razdoblju od 2019. do 2021. godine.

---

<sup>19</sup> <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/pet-savjeta-alberta-gajsaka-kako-napraviti-uspjesnu-crowdfunding-kampanju-139221> (pristupljeno 20.8.2023.)

<sup>20</sup> <https://dzs.gov.hr/vijesti/prosjecna-mjesečna-isplaćena-neto-plaća-za-svibanj-2021-iznosila-je-7-104-kuna/395> (pristupljeno 20.8.2023.)

**Tablica 1.** Sumirani račun dobiti i gubitka CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>UKUPNI PRIHODI u eurima</b>	665.918	581.814	1.231.998
<b>UKUPNI RAHODI u eurima</b>	626.666	540.766	1.184.218
<b>DOBIT RAZDOBLJA u eurima</b>	31.597	36.727	39.215

Izvor: izrada autorice prema poslovnom izvješću poduzeća CircuitMess dostupnom na infoBIZ-u

Ukupni prihodi CircuitMessa u 2021. godini u odnosu na 2019. godinu narasli su za približno 85%. Ukupni rashodi u 2021. godini u odnosu na 2019. godinu narasli su za približno 88%. Ukupni rashodi rastu 3% brže od ukupnih prihoda. Ukupna dobit razdoblja od 2019. do 2021. godine narasla je za približno 24%.

**Tablica 2.** EBITDA CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>EBITDA u eurima</b>	44.648	61.664	72.295

Izvor: izrada autorice prema poslovnom izvješću poduzeća CircuitMess dostupnom na infoBIZ-u

EBITDA je izračun profitabilnosti koji mjeri koliko je društvo profitabilno prije plaćanja kamata vjerovnicima, poreza državi i uzimanja troškova amortizacije.<sup>21</sup>

Na temelju navedenih vrijednosti EBITDA, da se zaključiti da je poslovanje doživjelo značajan uspjeh u trogodišnjem razdoblju. Dosljedno povećanje EBITDA s 44.648 eura u 2019. godini na 72.295 eura u 2021. godini sugerira da se operativna profitabilnost tvrtke značajno poboljšala. Ovaj rast EBITDA-e ukazuje na to da je temeljno poslovanje tvrtke generiralo veću zaradu, što se može pripisati čimbenicima kao što su povećana prodaja, bolje upravljanje troškovima i poboljšana ukupna učinkovitost.

<sup>21</sup> <https://alphacapitalis.com/glossary/ebitda/> (pristupljeno 20.8.2023.)

**Tablica 3.** Rentabilnost ukupne imovine - neto (ROA) CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Rentabilnost ukupne imovine - neto (ROA)</b>	23,18 %	8,39 %	9,13 %

Izvor: izrada autorice prema poslovnom izvješću poduzeća CircuitMess dostupnom na infoBIZ-u

Povrat na imovinu (ROA) je financijski pokazatelj koji mjeri sposobnost poduzeća da ostvari zaradu od ukupne imovine. Pruža uvid u učinkovitost kojom tvrtka koristi svoju imovinu za stvaranje dobiti.<sup>22</sup>

Na temelju vrijednosti ROA-e, tvrtka je fluktuirala u svojoj sposobnosti generiranja zarade od svoje imovine tijekom trogodišnjeg razdoblja. Početni visoki ROA u 2019. godine sugerirao je uspješnu godinu s učinkovitim korištenjem imovine. Međutim, kasniji pad ROA-e 2020. godine i djelomični oporavak 2021. godine pokazuju da se poduzeće suočilo s izazovima u održavanju iste razine produktivnosti imovine.

**Tablica 4.** Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)</b>	86,68 %	50,19 %	34,89 %

Izvor: izrada autorice prema poslovnom izvješću poduzeća CircuitMess dostupnom na infoBIZ-u

Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (pristupljeno 20.8.2023.)

Na temelju navedenih vrijednosti ROE-a i ROA-e, poslovanje je u početku pokazalo snažnu profitabilnost i učinkovito korištenje imovine i kapitala u 2019. godini. Međutim, došlo je do značajnog pada i ROE-a i ROA-e vrijednosti u 2020. godini te daljnjeg pada u 2021. godini.

Niže vrijednosti ROA-e i ROE-a u 2020. i 2021. godini mogu se pripisati raznim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na financijsku uspješnost tvrtke popu COVID-19 koji je imao značajan utjecaj na poduzeća širom svijeta, uzrokujući poremećaje u poslovanju, opskrbnim lancima, ponašanju potrošača i ekonomskim uvjetima.

---

<sup>23</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (pistupljeno 20.8.2023)

## 5.2. Analiza potencijala za rast poduzeća CircuitMess d.o.o.

Faza potencijal rasta određen je osnovicom resursa, iskustva, kontrole, ideja i vodstva.

### Osnovica resursa

Poduzeće CircuitMess je do 2023. godine provelo 4 uspješne *crowdfunding* kampanje na pomoću kojih je kumulativno prikupljeno više od 1,1 milijun dolara. Međunarodna kompanija Deloitte proglasila je hrvatsku tvrtku CircuitMess jednom od 25 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u središnjoj Europi.<sup>24</sup> Poduzeće trenutno ima 23 visokokvalificiran i obrazovana zaposlenika i u potrazi je za još 6 zaposlenika u području financija, logistike, proizvodnje elektronike i programiranja. CircuitMess od 2019. godine u proizvodnji koristi vlastite strojeve čime su osigurali neovisnost.<sup>25</sup>

### Osnovica iskustva

Poduzeće CircuitMess ima iskustvo u prikupljanju kapitala kroz 4 uspješne *crowdfunding* kampanje pomoću kojih su prikupili gotovo 1,1 milijun dolara. Također ima iskustva u razvijanju novih tržišta poput SAD-a, Velike Britanije i Njemačke.<sup>26</sup> Poduzeće se uspješno razvija na američkom tržištu gdje su u 2022. godini isporučili narudžbu u vrijednosti od 1.325.000 dolara, odnosno oko 10 milijuna kuna.<sup>27</sup> CircuitMess uspješno razvija i vodi nove proizvode čemu svjedoči uspješan projekt s Warner Bros-om. u proizvodnji Batmobile-a. Svoj nedostatak iskustva u upravljanju poduzeća Albert nadomješta angažiranjem mentora Tomislava Cara. Tomislav Car je 38 godišnji poduzetnik u *tech* industriji. Car stvara proizvode, poduzeća i ulaže u poslovne pothvate koje smatra uzbudljivim. Trenutno je zainteresiran za SaaS, STEM, automobilsku industriju i tehnologiju općenito. Car trenutno radi u poduzećima: Produktivno (*SaaS agency management system*), Infinum (agencija za digitalne proizvode), CircuitMess (tvrtka za elektroniku i STEM obrazovanje), Porsche Digital Croatia (joint venture s Porscheom oko softvera u automobilskoj industriji) i Rentlio (moderan SaaS proizvod za upravljanje hotelom ili iznajmljivanjem za odmor). Svoje

---

<sup>24</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/hrvatski-startup-naglo-narastao-u-pandemiji-ima-milijun-eura-prihoda/2335347.aspx> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>25</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/hrvatski-startup-naglo-narastao-u-pandemiji-ima-milijun-eura-prihoda/2335347.aspx> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>26</sup> <https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>27</sup> <https://www.bug.hr/startup/circuitmess-u-suradnji-s-walmartom-vrijednoj-10-milijuna-kuna-30342> (pristupljeno 21.8.2023.)

poduzetničko iskustvo započeo je kada je imao 19 godina, a samim time čini idealnog partnera i mentora za Alberta kojemu je ovo prvi poduzetnički pothvat.<sup>28</sup>

### Osnovica kontrole

Veliki ponos poduzeća CircuitMess je stopa povrata proizvoda u postotku od svega 0,16%, taj podatak govori o zadovoljstvu korisnika njihovim proizvodima. CircuitMess uspješno iskorištava informacije iz okoline u poboljšavanju poslovanja. "Činjenica da je Walmart odabrao naš proizvod je indikator da radimo super proizvode i da se razvijamo u dobrom smjeru", navodi Mihael Gelo, prodajni predstavnik CircuitMessa koji je uz Gajšaka upravljao ovom suradnjom.<sup>29</sup> Poslovanje prate Albert i djelatnici zaposleni u financijskom sektoru i sektoru prodaje i marketinga CircuitMessa. Albert u intevju-u za Netokraciju priznaje kako ga je iznenadio rat u Ukrajini jer ispada kako i to utječe na nestašicu poluvodiča. Naime, Ukrajina je najveći izvoznik neona i paladijuma koji se koriste u proizvodnom procesu poluvodiča. Albert također ističe kako su cijene energenata nikad više, a struja im je skočila za 350%.<sup>30</sup>

### Osnovica ideja

CircuitMess konstantno razvija ideje za nove proizvode pa tako i sada nakon istraživanja i praćenja trendova na tržištu razvijaju pretplatničke servise za učenje elektronike i programiranja. U narednom periodu plan im je investirati i u razvoj originalne edukativne aplikacije za programiranje CircuitBlocks.<sup>31</sup> Albert nakon što dobije ideju prvo razgovara sa Monikom Tomljanović koja radi *customer experience*. Prema Albertovim riječima „Ona svaki dan priča s kupcima i odgovara na upite o slaganju i programiranju te općenito što ljudima nije jasno. Zato nam ona može reći npr. što je teško lemiti, a što nije i generalno što možemo kupcima olakšati na idućem proizvodu.“ Nakon razgovora s Monikom u poduzeću rade grupni pregled projekta, a tek nakon toga slijedi tehnička izvedba.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> <https://tomislavcar.com/about> (pristupljeno 28.8.2023.)

<sup>29</sup> <https://www.bug.hr/startup/circuitmess-u-suradnji-s-walmartom-vrijednoj-10-milijuna-kuna-30342> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>30</sup> <https://www.netokracija.com/circuitmess-albert-gajsak-proizvodnja-hardver-200029> (pristupljeno 12.9.2023.)

<sup>31</sup> <https://www.bug.hr/startup/circuitmess-u-suradnji-s-walmartom-vrijednoj-10-milijuna-kuna-30342> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>32</sup> <https://www.netokracija.com/circuitmess-albert-gajsak-proizvodnja-hardver-200029> (pristupljeno 21.8.2023.)



## Osnovica vodstva

Albert Gajšak budućnost CircuitMessa vidi u nastavku razvijanja američkog tržišta uz postavljanje temelja za buduće projekte s Walmartom, ali i drugim velikim brendovima. Prema Albertovim riječima “Želim da ova firma bude nešto s čime ću se jako ponositi, da mogu reći: to je moja firma, to sam ja napravio, ti su proizvodi uspjeli zbog mene. To mi je puno važnije i zbog toga se svake godine dobit zadržava. Prve dvije godine sam radio za minimalac, a prije sam godinama proizvode razvijao samo kao hobi. Kad bi se podijelio broj uloženi sati s količinom novca koji sam uzeo, ispalo bi da sam radio za tri kune po satu, ali ne gledam na to kao na gubitak vremena. Jednostavno ne želim uzeti novac od firme jer je ona moja kreacija i mislim da bih sa svakom kunom koju uzmem smanjio mogućnost da ona raste, a time bih smanjio i svoj osobni razvoj. U CircuitMess ću i dalje ulagati sve svoje snage i kapital jer mislim da će to u konačnici dovest do velikih stvari. Naravno da bih jednoga dana volio biti bogat, ali me trenutno ne interesira novac, na uveseljava me i ne treba mi.”<sup>33</sup> Albert bi htio da CircuitMess postane jedna od najvećih firmi u svijetu koja radi edukacijske STEM igračke, firma koja će djeci otvarati nove vidike. Htio bi da njihovi proizvodi budu na sekcijama s igračkama pokraj ‘legića’ u cijelom svijetu, svojevrsni Lego za STEM.<sup>34</sup>

## Ansofova matrica

Ansofova matrica je strateški alat koji tvrtke koristi za analizu i planiranje strategija rasta poduzeća, a sastoji se od četiri strategije rasta koje su definirane kombinacijama postojećih i novih proizvoda/usluga te postojećih i novih tržišta.

1. Prodor na tržište- CircuitMess na Hrvatskom tržištu imaju slabu konkurenciju pa samim time „pobiru vrhnje“ još nerazvijenog tržišta na području Hrvatske. Na Američkom tržištu CircuitMess ima konkurenciju pa svoj tržišni udio povećavaju korištenjem strategije povećanih napora promocije i distribucije i smanjenja cijene kako bi privukli novce kupce.
2. Razvoj tržišta- CircuitMess razvija se ulaskom na inozemno tržište poput SAD-a, Njemačke i Velike Britanije. Time su iskoristili profitabilna tržišta odnosno tržišta

---

<sup>33</sup> <https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>34</sup> <https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

koja posjeduju raspoloživi dohodak. Na novim tržištima CircuitMess prodaje iste proizvode kao i na postojećim tržištima.

3. Razvoj proizvoda- CircuitMess razvoj proizvoda provodi istraživanjem postojećeg tržišta, a znanja koja prikupe od korisnika trenutnih proizvoda koriste za poboljšavanje postojećih i uvođenje novih proizvoda.
4. Diverzifikacija- CircuitMess u planu ima povezanu diverzifikaciju u obliku originalne edukativne aplikacije za programiranje CircuitBlocks.

Poduzeće je do sada raslo organski kroz penetraciju postojećih proizvoda na tržište, razvoj tržišta i razvoj proizvoda, koristeći se isključivo vlastitim resursima. Broj zaposlenih raste povećanjem obujma posla unutar samog poduzeća, a proizvodi se lansiraju na mjesečnoj bazi. Prvi proizvod koji je CircuitMess prezentirao na tržištu, bio je MakerBuino-m. Nakon što su ovim proizvodom dokazali kako kombinacija gaming-a i edukacije funkcionira, Albert i njegov tim odlučili su krenuti u razvoje novih proizvoda. Svaki sljedeći proizvod predstavlja na neki način nadogradnju prethodnog proizvoda, a u budućnosti planiraju i diverzifikaciju u obliku edukativne aplikacije.

### 5.3. Plan rasta poduzeća CircuitMess d.o.o.

Nakon suradnje s Warner Brosom u sklopu projekta Batmobile, CircuitMess je sklopio suradnju sa Sam's clubom, podružnicom američkog trgovačkog lanca Walmarta, čiji predstavnici su novi edukacijski proizvod Chatter 2.0 naručili u 17.670 primjeraka. Vrijednost ove narudžbe je 1.224.730 eura, odnosno oko 10 milijuna kuna. Osim navedenih projekata poput Chattera 2.0 i Batmobilea, CircuitMess trenutačno razvija i svoje pretplatničke servise za učenje elektronike i programiranja. U narednom periodu plan im je investirati i u razvoj originalne edukativne aplikacije za programiranje CircuitBlocks.<sup>35</sup>

Na pitanja o planovima za budućnost Gajšak odgovara da bi htio da CircuitMess postane jedna od najvećih firmi u svijetu koja radi edukacijske STEM igračke, htio bi da postanu Lego za STEM. Trenutno najviše pregovaraju s investitorima iz Amerike kako bi osigurali dodatni kapital za razvoj znanja i prostora za daljnji razvoj.<sup>36</sup>

CircuitMess se nalazi u brzorastućoj i inovativnoj industriji koja nudi bezbroj mogućnosti za napredak, a samim time poduzeće ima puno mogućnosti za daljnji rast i razvoj, što prvenstveno ovisi o vlasniku i njegovoj viziji razvoja poduzeća. Poduzeće pruža inspiraciju mladim ljudima i mogućnost za napredak u sektoru koji je budućnost. Isto tako, potiče mlade na razmišljanje i učenje na zabavan način.

---

<sup>35</sup> <https://www.bug.hr/startup/circuitmess-u-suradnji-s-walmartom-vrijednoj-10-milijuna-kuna-30342> (pristupljeno 21.8.2023.)

<sup>36</sup> <https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

## 6. Rasprava

Na temelju svih prethodno iznesenih činjenica i pretpostavki o poduzeću CircuitMess d.o.o. može se zaključiti kako poduzeće ima veliki potencijal za rast i razvoj. Potencijal za rast ogleda se prvenstveno u potencijalu rasta cijele industrije obrazovne elektronike i porastom potražnje za inovativnim alatima koji potiču STEM obrazovanje. Osim tog poduzeće je osiguralo neovisnost kupnjom vlastitih strojeva i izradom vlastitog web-shopa. U proizvodnji imaju zaposlene visoko kvalificirane ljude i obzirom na rast poduzeća u potrazi su za novim talentima. Poduzeću ukupni prihodi kontinuirano rastu iz godine u godinu, a Albertov plan je da poduzeće nastavi rasti jednakom brzinom kao i do sada.<sup>37</sup>

Osmišljavanjem proizvoda koji je u potpunosti nov, inovativan i zanimljiv svim uzrastima, od djece do odraslih, poduzeće si je osiguralo sigurnu prednost na tržištu ispred budućih konkurenata. Ako se stavi na stranu inovativnost proizvoda, dosadašnjim uspješnim prikupljanjem sredstava stranih investitora i ostalih kupaca, poduzeće si je osiguralo određenu dozu povjerenja među kupcima te dozu sigurnosti u njihovu potporu u daljnji rad i inovacije. Potezi poput lansiranja proizvoda u neke od najvećih svjetskih lanaca kao što su Amazon i Walmart, omogućuju ovom poduzeću širok spektar potencijalnih kupaca, kao i ulagača. Isto tako, partnerstvo postignuto s Warner Brosom i dobivanje licence za korištenje lika Batmana otvara potpuno nove mogućnosti rasta i razvoja poduzeća.

Poduzeće pokazuje strateško promišljanje i kod razmišljanja o mogućim scenarijima i smanjivanju ovisnosti o svim partnerima, te u slučaju prekida partnerstva sa Amazonom, poduzeće je osiguralo distribuciju svojih proizvoda razvijanjem vlastitog web shop-a. Na ovaj način poduzeće koristi distributere za izgradnju brand-a i veću tržišnu dostupnost i prepoznatljivost, dok s druge strane izgrađuje vlastitu alternativu za budućnost.

CircuitMess je izuzetno ovisan o dobavljačima komponenti i materijala potrebnih za proizvodnju. Budući da se CircuitMess oslanja na specifične komponente za svoje komplete, svaki poremećaj u opskrbnom lancu ili promjene u cijenama dobavljača mogu utjecati na njihov rad kao što se dogodilo s mikročipovima za vrijeme COVID-19. Također pregovaračka moć kupaca na *edtech* tržištu je umjerena do visoka. Kupci imaju mogućnost birati između

---

<sup>37</sup> <https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

raznih konkurenata koji nude slične proizvode. Oni se lako mogu prebaciti na alternative ako drugdje vide bolju vrijednost. To stvara pritisak na CircuitMess-u da održi konkurentne cijene, kvalitetu i inovacije. Prijetnja od zamjena relativno je visoka u prostoru „uradi sam“ elektronike. Kupci koji su zainteresirani za elektroničke komplete mogu se odlučiti za online proizvode, projekte otvorenog koda ili čak dizajnirati vlastite projekte od nule. CircuitMess treba kontinuirano pružati jedinstvenu vrijednost kako bi se njihova ponuda razlikovala od besplatno dostupnih izvora.

## Zaključak

Ovaj diplomski rad istražuje važnost rastućih poduzeća, s posebnim osvrtom na potencijal rasta poduzeća Circuitmess. Rad naglašava transformativni učinak koji poduzetnički pothvati i rastuća poduzeća imaju na gospodarski razvoj. Poduzetništvo služi kao katalizator gospodarskog razvoja poticanjem inovacija i otvaranjem novih radnih mjesta. Poduzetnici svojom vizijom, kreativnošću i sposobnošću uvode nove proizvode i usluge i stvaraju nove poduzetničke prilike. Rastuća poduzeća značajno pridonose gospodarskom rastu zemlje kroz otvaranje novih radnih mjesta, razvoj tehnologije, izvoz, te su zbog toga važna brojnim dionicima (investitorima, kreatorima politika, akademskoj zajednici i sl.) Mala i srednja poduzeća ključna su za poticanje tehnološkog napretka, budući da se aktivno uključuju u istraživačke i razvojne aktivnosti, uvodeći disruptivne tehnologije i rješenja. Mala i srednja poduzeća doprinose društvenom i regionalnom razvoju decentralizacijom gospodarskih aktivnosti, smanjenjem regionalnih razlika i promicanjem poduzetništva na lokalnoj razini. Mala i srednja poduzeća kao što je Circuitmess imaju ogroman potencijal u pokretanju gospodarskog rasta i inovacija. Takva poduzeća često pokazuju agilnost, fleksibilnost i bližu povezanost s lokalnim tržištem, što im omogućuje brzu prilagodbu promjenjivim potrebama kupaca i tehnološkom napretku. Circuitmess, kao poduzeće u području obrazovne elektronike, pokazuje značajan potencijal rasta. Poduzeće je pokazalo poduzetnički proaktivni duh, uvodeći inovativne proizvode koji spajaju obrazovanje i tehnologiju. Snažna tržišna potražnja za obrazovnom elektronikom, zajedno s Circuitmessovom predanošću razvoju proizvoda i angažmanu kupaca, osigurava poduzeću održivi rast. Njihova sposobnost proširenja na nova tržišta, uspostava strateških partnerstva i korištenje nove tehnologije pokazuje njihov potencijal prepoznavanja trendova, poznavanja industrije i stvaranja održive konkurentske pozicije. Nekoliko je ključnih čimbenika, koji osiguravaju siguran i održivi rast po rast poduzeća Circuitmess. To su: predanost poduzeća istraživanju i razvoju, sposobnost stvaranja privlačnih obrazovnih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe ciljane publike, snažna prisutnost robne marke poduzeća, učinkovite marketinške strategije i pristup usmjeren na kupcu. Nadalje, povoljni tržišni uvjeti, kao što je sve veća potražnja za obrazovnom elektronikom i globalni trend prema STEM obrazovanju, stvaraju pogodno okruženje za širenje poslovanja Circuitmessa i osvajanje značajnog tržišnog udjela. Poduzetnički način razmišljanja (proaktivnost, inovativnost i prihvaćanje rizika) i rastuća poduzeća ključni su pokretači gospodarskog rasta i razvoja i tehnološkog napretka. Circuitmess, kao poduzeće u području obrazovne elektronike, primjer je potencijala rasta koji takva poduzeća posjeduju.

## Literatura

1. Ansoff, I. H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Barringer, B. R. (2018.). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson
4. Blečić B. (2020), Što je analiza tržišta i zašto je radimo?, Preuzeto s: <https://plaviured.hr/sto-je-analiza-trzista-i-zasto-je-radimo/>
5. Buble, Marin (2006.) *Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo*, Zagreb
6. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
7. Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In J. A. Katz & D. A. Shepherd (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (Vol. 3, pp. 221-244). JAI Press.
8. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
9. Durham University Business School (1990.) *Managing Small Business Growth; Growing Your Own Business*
10. Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Thompson, J. A. (2020). *The Three Tests of a Winning Strategy*. New York: McGraw-Hill Education.
11. Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), str. 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453>

12. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
13. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-30.
14. Jelavić, S., Brkić I. (2016). PEST/LE ANALIZA OPĆE OKOLINE CEMENTNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
15. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžement vs. strateško planiranje. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/>: <https://hrcak.srce.hr/104881>
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
17. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
18. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
19. Oberman Peterka, S. (2022.) Strateške alternative za rast poduzeća. Nastavni materijal kolegija Strategije rasta malih i srednjih poduzeća
20. Ožanić, M. (2011). 'Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća', *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 203-211. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130104>
21. Požega, Ž., i Crnković, B. (2010). 'Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća', *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 126-132. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57838>
22. Puvača, M., i Babić, D. (2022). 'PRAKSE KAO PREDUVJET ZA RAZVOJ PODUZEĆA', *SKEI-MEDUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*, 3(2), str. 83-94. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/286591>



23. Rupčić, N. (2022.) Je li rast poduzeća doista imperativ?. Informator: instruktivno-informativni list za ekonomska i pravna pitanja, 70 (6738-6739), 9-10. Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/1207932>
24. Ruža, F. (1989). 'ELEMENTI RAZVOJNE POLITIKE PODUZEĆA', *Journal of Information and Organizational Sciences*, (13), str. 149-162. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/80170>
25. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2021.) Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?
26. Škrtić, M. & Mikić, M (2011.) Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija nakladništvo
27. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*
28. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

## Linkovi

Nastavni materijal; dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2014/06/Letak\\_Modeli-za-rast.pdf](http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2014/06/Letak_Modeli-za-rast.pdf)

<https://circuitmess.com/pages/about-us> (pristupljeno 07.06.2023.)

<https://flash.hr/2020/08/circuitmess-stem-box-kickstarter-kampanja/> ( pristupljeno 18.8.2023.)

<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/jos-jedan-uspjesan-crowdfunding-podvig-circuitmess-prikupio-2-5-milijuna-kuna-za-batmobile-140114> (pristupljeno 18.8.2023.)

<https://nevjerojatni.hr/circuitmess-zabavna-strana-mozga/> (07.06.2023.)

<https://www.hztk.hr/stem-program.aspx> (pristupljeno 07.06.2023.)

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/12/26/the-future-of-edtech/?sh=44d13966c2f4> (pristupljeno 18.8.2023.)

<https://www.vecernji.hr/techsci/circuitmess-startup-alberta-gajsaka-ostvario-je-u-godinu-dana-prihod-od-milijun-eura-traze-jos-ljudi-1558686> (pristupljeno 18.8.2023.)

<https://lidermedia.hr/sto-i-kako/pet-savjeta-alberta-gajsaka-kako-napraviti-uspjesnu-crowdfunding-kampanju-139221> (pristupljeno 20.8.2023.)

<https://dzs.gov.hr/vijesti/prosjecna-mjesečna-isplacena-neto-placa-za-svibanj-2021-iznosila-je-7-104-kuna/395> (pristupljeno 20.8.2023.)

<https://alphacapitalis.com/glossary/ebitda/> (pristupljeno 20.8.2023.)

[http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wpcontent/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wpcontent/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (pristupljeno 20.8.2023.)

<https://www.index.hr/vijesti/clanak/hrvatski-startup-naglo-narastao-u-pandemiji-ima-milijun-aura-prihoda/2335347.aspx> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://www.netokracija.com/cirtuitmess-albert-gajsak-proizvodnja-hardver-200029> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://www.nacional.hr/albert-gajsak-vrijeme-je-za-nove-igrace-mentalni-sklop-stare-garde-poduzetnika-vise-ne-prolazi/> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://www.bug.hr/startup/circuitmess-u-suradnji-s-walmartom-vrijednoj-10-milijuna-kuna-30342> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://kaportal.net.hr/aktualno/vijesti/4129676/albert-gajsak-ima-novi-projekt-ljubav-i-interes-prema-ovome-sto-radim-probudili-su-mi-u-zajednici-tehnicke-kulture-no-iskru-je-posadio-moj-otac/> (pristupljeno 21.8.2023.)

<https://tomislavcar.com/about> (pristupljeno 28.8.2023.)

<https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (pristupljeno 12.9.2023.)

## **Popis slika i tablica**

### **Slike**

Slika 1. Gibbov model rasta ..... 18

### **Tablice**

Tablica 1. Sumirani račun dobiti i gubitka CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine ..... 26

Tablica 2. EBITDA CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine..... 26

Tablica 3. Rentabilnost ukupne imovine - neto (ROA) CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine ..... 27

Tablica 4. Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) CircuitMess poduzeća u razdoblju od 2019. do 2021. godine ..... 27